

## Gouvernance interne et Contrôle

Caroline Lambert, Hec Montréal

Samuel Sponem, Hec Montréal

Cet enseignement encourage les questionnements autour du gouvernement et du management des entreprises, des risques et du contrôle. Il propose un état de l'art et des perspectives sur le plan de la gouvernance et du contrôle. Un cadre général articule le contrôle externe à une organisation, les niveaux de décisions, la place et les attentes des managers. Un thème spécifique est exploré : la délégation des responsabilités. Sur le plan opérationnel, les participants sont invités à questionner leur environnement de travail et les leviers de contrôle. Le cours alternera entre présentations de concepts, cas et lectures.

Référence de base : Bouquin, H. (2011). Les fondements du contrôle de gestion. Paris: Presses universitaires de France.

### ***L'émergence et le développement du contrôle de gestion comme outil de gouvernance (Séance 1 & 2)***

- L'émergence de la grande entreprise et la place contrôle de gestion
- Équilibres et paradoxes du contrôle
- Prise de pouvoir des financiers et redéfinition de la gouvernance interne

#### **Références**

- Bouquin, H. (2010). Le contrôle de gestion (9<sup>e</sup> éd.). Presses Universitaires de France - PUF.
- Bouquin, H. (2007). Contrôle. Encyclopédia Universalis.
- Chandler, A. D., & Daems, H. (1979). Administrative coordination, allocation and monitoring: A comparative analysis of the emergence of accounting and organization in the U.S.A. and Europe. *Accounting, Organizations and Society*, 4(1-2), 3-20.
- Fligstein, N. (1987). The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52(1), 44- 58.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand : the managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Sloan, A. P. (1964). *My Years with General Motors*. Random House LLC. (trad: Sloan, A. P., Mc Donald, John. (1966). *Mes années à la General Motors*. (C. Stevens & M. Périneau, Trad.). Puteaux: Ed. Hommes et Techniques. - Chapitre 23 "Fonctionnement de la direction")

## ***La gouvernance des grandes entreprises : théories et contextes réglementaires (Séances 3-4)***

- Les approches théoriques de la gouvernance
- Les fraudes et la réglementation
- La comptabilité comme instrument de gouvernance

### **Références**

- Albouy, M. (2011). Autorité de gestion et avaries communes: une note de lecture. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(4), 7–19.
- Burlaud, A., & Colasse, B. (2010). Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(3), 153-175.
- Colasse, B. (2011). Le cadre conceptuel de l'IASB/IASB comme instrument de gouvernance. In C. Hoarau, J.-L. Malo, & C. Simon (Éd.), *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud* (p. 101-110).
- Danjou, P., & Walton, P. (2011). La légitimité du normalisateur comptable international IASB : Commentaires sur « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? ». *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(3), 101-114.
- Davis, G. (2009). The Rise and Fall of Finance and the End of the Society of Organizations. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 27-44.
- Gelard, G., & Pigé, B. (2011). Normalisation comptable internationale et légitimité -- Commentaires sur « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? ». *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(3), 87-99.
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). Réponse à « Autorité de gestion et avaries communes : une note de lecture » pour une modélisation de la gouvernance en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, (15-1/2).
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2011). Autorité de gestion et avaries communes: pour un complément du droit de l'entreprise? *Finance Contrôle Stratégie*, 14, 9–36.
- Wagner, S., & Dittmar, L. (2006). The unexpected benefits of Sarbanes-Oxley. *Harvard business review*, 84(4), 133.

## ***Gouvernance et structure (séance 5 et 6)***

- Décentralisation
- Structure en centres de responsabilité
- Prix de cession interne
- Cohérence des systèmes de contrôle

### **Références**

- Ouchi W. (1980), 'Markets, Bureaucracies and Clans', *Administrative Science Quarterly*, 25, March, pp129-141
- Eccles R. G. (1983). « Control with fairness in transfer pricing », *Harvard Business Review*, vol.61, no.6, 13p

### ***Gouvernance, contrôles et incitations (Séance 7)***

- Les effets incitatifs des mesures de performance
- Les risques des mesures de performance

#### **Références**

- Colasse, B. (2008). Société Générale : retour sur une « affaire » exemplaire. In B. Colasse & A. Pezet (Éd.), *État des entreprises 2009* (p. 37-48). Paris: La Découverte.
- Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2009). Hoping for A to Z While Rewarding Only A: Complex Organizations and Multiple Goals. *Organization Science*, 20(1), 4-21.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.
- Frey, B. S. (2005). Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 96-111.
- Mintzberg, H., Simons, R., & Basu, K. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44, 67-74.

### ***Le rôle des services support dans la gouvernance interne: le cas des contrôleurs de gestion (Séance 8)***

- Analyse critique des rôles des contrôleurs de gestion dans la prise de décision
- Mythe ou réalité de la figure du business partner

#### **Références**

- Farjaudon A.-L., Morales J., (2011), "Mesurer et définir la valeur des marques : Un enjeu dans la concurrence entre groupes professionnels", *Finance Controle Strategie*, septembre, Volume 14, n° 3, pp 63-90, 28 p, 28 p.
- Lambert, C. (2005). La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation. Doctorat en sciences de gestion, Paris: Université Paris Dauphine
- Lambert C., Morales J., (2009), "Les pratiques occultes des contrôleurs de gestion : Une étude ethnographique du "sale boulot"", *Finance Controle Strategie*, Juin, Vol. 12, n° 2, pp 5-34, 29 p.
- Lambert C. et Sponem S. (2009). "La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, décembre 2009, vol. 15, n° 2, pp. 113-144
- Morales J., (2013), "Le projet professionnel des contrôleurs de gestion : analyser des données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles ?", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 19, n°2, pp 41-70, 30 p.
- Morales J., Pezet A., (2010), "Les contrôleurs de gestion, "médiateurs" de la financiarisation : Etude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Avril, Tome 16, vol. 1, pp 101-132, 31 p
- Mouritsen, J. (1996). Five aspects of accounting departments' work. *Management Accounting Research* 7: 283-303
- Sathe, V. (1978). Who should control division controllers? *Harvard Business Review* September-October: 99-104.
- Sathe, V. (1982). *Controller involvement in management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

### ***Le contrôle de gestion au service du développement durable (Séance 9)***

- Les tendances actuelles du développement durable dans les organisations
- L'influence des pratiques de contrôle sur la mise en œuvre d'une démarche de développement durable
- L'adaptation des outils existants et créations de nouveaux outils pour le développement durable

#### **Références**

- Etzion, D., & Ferraro, F. (2010). The Role of Analogy in the Institutionalization of Sustainability Reporting. *Organization Science*, 21(5), 1092- 1107.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205- 223.
- Herbohn K. (2005), A full cost environmental accounting experiment, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 30, Issue 6, pages 519–536
- Lohmann L. (2009), Toward a different debate in environmental accounting: The cases of carbon and cost–benefit, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 34, Issues 3–4, April–May, Pages 499–534
- Norris, G. and O'Dwyer, B. (2004), "Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation", *The British Accounting Review*, Vol. 36 No.2, pp. 173-196.
- Virtanen T., Tuomaala M., Pentti E. (2013), « Energy efficiency complexities: A technical and managerial investigation », *Management Accounting Research* (à paraître).

### ***Les outils du contrôle dans la gestion des crises (séance 9)***

L'adaptations des systèmes de contrôle en contexte de crise

#### **Références**

- Ezzamel M., Bourn M., The roles of accounting information systems in an organization experiencing financial crisis, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 15, Issue 5, 1990, Pages 399–424
- Puxty A. G. (1997), Accounting choice and a theory of crisis: the cases of post-privatization British Telecom and British Gas, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 22, Issue 7, October 1997, Pages 713–735
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.

## ***Gouvernance, contrôles et innovation (séance 10)***

- Les caractéristiques du processus créatif
- Les liens entre contrôle et innovation
- Les outils de contrôle qui favorisent l'innovation

### **Références**

- Catmull, E. (2008). How Pixar Fosters Collective Creativity. *Harvard Business Review*.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Becker, H. S. (2013). Preface - Creativity is not a scarce commodity. In B. Moeran & B. T. Christensen (Éd.), *Exploring Creativity - Evaluative Practices in Innovation, Design and the Arts*. Cambridge University Press.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19-36.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569-598.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.